



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CURSO PEDAGOGIA

ALINE DE ARAÚJO SILVA

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR: MEIOS E POSSIBILIDADES DA ATUAÇÃO
DO GESTOR NA REDE PÚBLICA DE ENSINO

JOÃO PESSOA-PB
2018

ALINE DE ARAÚJO SILVA

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR: MEIOS E POSSIBILIDADES DA ATUAÇÃO
DO GESTOR NA REDE PÚBLICA DE ENSINO**

Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Pedagogia da Universidade Federal
da Paraíba como requisito para obtenção do
título de Pedagoga.

Orientadora: Prof^a Dra. Janine Marta Coelho Rodrigues

JOÃO PESSOA-PB

2018

ALINE DE ARAÚJO SILVA


**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR: MEIOS E POSSIBILIDADES DA
ATUAÇÃO DO GESTOR NA REDE PÚBLICA DE ENSINO**

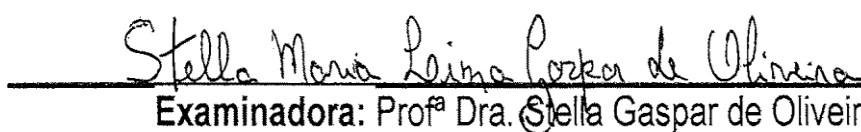
Monografia apresentada à Coordenação
do Curso de Pedagogia da Universidade
Federal da Paraíba como requisito para
obtenção do título de Licenciada em
Pedagogia.

DATA DA APROVAÇÃO: 09/11/2018

BANCA EXAMINADORA


Orientadora: Prof^ª Dra. Janine Marta Coelho Rodrigues - UFPB


Examinadora: Prof^ª Exp. Isolda Ayres Viana - UFPB/DME


Examinadora: Prof^ª Dra. Stella Gaspar de Oliveira - UFPB

S586d Silva, Aline de Araújo.

Desafios da gestão escolar: meios e possibilidades da atuação do gestor na rede pública de ensino / Aline de Araújo Silva. - João Pessoa, 2018.

58 f.

Orientação: Janine Marta Coelho Rodrigues.
Monografia (Graduação) - UFPB/CE.

1. Gestão Escolar. 2. Visão Político-Pedagógico. I. Rodrigues, Janine Marta Coelho. II. Título.

UFPB/BC

AGRADECIMENTOS

Dedico essa pesquisa primeiramente a Deus, autor do meu destino, companheiro de todos os momentos. Ele alimentou a minha alma com calma e esperança durante toda a jornada.

Aos meus pais Josué e Etienne, que lutaram ao meu lado para que esse sonho fosse realizado. A minha vitória também é de vocês.

Aos meus irmãos Hallysson e Alane, que sempre me deram forças para continuar estudando.

Ao meu marido João Paulo, com muito amor, carinho e gratidão. Sem ele, cuidando da nossa filha Anna Lívia, eu não teria realizado o sonho de concluir a graduação.

As minhas amigas Niedja Carla e Ingridy Ferreira pelo carinho e apoio nessa minha jornada acadêmica.

Aos membros do grupo de pesquisa Formação Docente da UFPB, coordenado pela professora Janine Rodrigues.

As professoras Isolda Ayres Viana e Stella Gaspar Oliveira, que fazem parte dessa banca, meus sinceros agradecimentos.

Em especial, a professora Janine Marta Coelho Rodrigues, minha orientadora desta pesquisa e grande incentivadora em minha vida acadêmica. Que com sua dedicação e competência me impulsionou a ver e buscar o melhor de mim. Minha gratidão e toda minha admiração a essa pessoa incrível, que me fez acreditar que posso ir além.

A todos o meu agradecimento!

RESUMO

O objetivo dessa pesquisa abrange meio e possibilidades quanto às responsabilidades e ações necessárias para o gestor atuar no contexto escolar no município de Bayeux. Quanto aos objetivos específicos busca apresentar a gestão educacional como a melhoria da qualidade da gestão educacional, possibilitando assim alcançar metas para um excelente desempenho escolar, em função da qualidade da aprendizagem; viabilizar o entendimento da gestão escolar como tripé da oferta educacional de qualidade com equidade, relevância e competitividade; apresentar a importância do gestor escolar no contexto educacional. Quanto a problemática as instituições educacionais estão sendo progressivamente em responsabilização pelas decorrências dos resultados entregues, e que produzem, por agitações de conservação de sua autonomia por artifícios de potencialização de processos de gestão, de questionamento de metodologias centralizadoras na esfera de ensino. Delineado nestas reflexões de desembocou a seguinte problemática de pesquisa: Quais os encargos e ações necessárias para o gestor atuar no contexto escolar? Por que o estudo desta temática? Podendo assim entender que para reverter os estragos da educação de baixa qualidade no Brasil, precisam-se fazer profundas mudanças no sistema de gestão da educação e seus atores educacionais, processá-los e sistematizá-los para transferir ou replicar os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores desenvolvidos, articulando a participação de agentes educacionais que afetam diretamente a melhoria da qualidade educacional em nossa província, região e país. Através da gestão educacional podemos fazer da escola um centro de transformação e integração de diferentes realidades sociais, para dar oportunidades iguais a todos, seja qual for a origem ou desvantagens do afastamento, garantindo assim uma sociedade de valores democráticos. Promovendo assim uma educação de qualidade com equidade; a fim de gerar desenvolvimento humano com desenvolvimento socioeconômico e cultural.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Visão Político-pedagógica. Processo Ensino Aprendizagem.

ABSTRACT

The objective of this research encompasses means and possibilities regarding the responsibilities and actions necessary for the manager to act in the school context in the municipality of Bayeux. Regarding the specific objectives, it aims to present the educational management as the improvement of the quality of the educational management, thus achieving goals for an excellent school performance, according to the quality of the learning; Enable the understanding of school management as a tripod of the quality educational offer with equity, relevance, and competitiveness; To present the importance of the school manager in the educational context. As for the problem, educational institutions are progressively being held accountable for the consequences of the results delivered, and that, through agitations of conservation of their autonomy by means of perennialization of management processes, questioning of centralizing methodologies in the sphere of education. Outlined these reflections culminated the following research problem: What are the charges and actions necessary for the manager to act in the school context? Why studies this topic? Being able to understand that in order reverse the damage of low quality education in Brazil, it is necessary to make profound changes in the education management system and its educational actors, to process and systematize them to transfer or replicate the knowledge, skills, attitudes and values developed, articulating the participation of educational agents that directly affect the improvement of educational quality in our province, region and country. Through educational management we can make the school a center of transformation and integration of different social realities, to give equal opportunities to all, regardless of the origin or disadvantages of leaving, thus ensuring a society of democratic values. Promoting quality education with equity; in order to generate human development with socioeconomic and cultural development.

Key Words: School Management. Political-Pedagogical Vision. Teaching Learning Process.

LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPAE –	Associação Nacional de Política e Administração da Educação
CE –	Conselho Escolar
LDBEN –	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC –	Ministério de Educação e Cultura
PPP –	Projeto Político Pedagógico
UEX –	Unidade Executora
UFPB –	Universidade Federal da Paraíba
UNESCO –	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
USP –	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 MÚLTIPLAS FUNÇÕES DE UM GESTOR.....	12
2.1 FORMAR GESTORES EDUCACIONAIS: UM BEM NECESSÁRIO.....	15
3 A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO LEGAL PARA UMA GESTÃO COMPETENTE.....	21
3.1 A GESTÃO E A LDB.....	21
3.1.1 A Constituição Federal Brasileira de 1988.....	22
4 DESAFIO DO GESTOR ESCOLAR E A FORMAÇÃO DO CIDADÃO.....	25
4.1 A GESTÃO E A ROTINA EDUCATIVA.....	28
4.2 ESCOLA, ESPAÇOS DE RELACIONAMENTOS.....	29
5 PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	32
5.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA SOBRE A ESCOLHA DOS DIRIGENTES ESCOLARES.....	34
5.2 PERFIL DE UM GESTOR DEMOCRÁTICO.....	36
5.3 ADMINISTRADOR VERSUS GESTOR ESCOLAR.....	39
5.4 A ESCOLA QUE TEMOS E A ESCOLA QUE SONHAMOS.....	41
6 PERCURSO METODOLÓGICO.....	43
6.1 CARACTERIZAÇÕES DO ACESSO.....	43
6.2 CAMPO DE PESQUISA.....	44
6.3 PARTICIPANTES ENTREVISTADOS.....	44
6.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	45
6.4.1 Observação do Espaço Escolar.....	45
6.4.2 Observação em Sala de Aula.....	45
6.4.3 Entrevistas.....	46
6.5 ORGANIZAÇÕES E ANÁLISE DE DADOS.....	47
6.5.1 Comentários e Análise dos Dados.....	47
7 CONSIDERAÇÕES.....	51
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICES	

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa foi realizada em escola no município de Bayeux, onde o objetivo geral será de abranger meios e possibilidades quanto às responsabilidades e ações necessárias para o gestor atuar no contexto escolar. Quanto aos objetivos específicos será de compreender os principais conflitos que o gestor enfrenta no ambiente escolar e refletir sobre o principal papel do gestor na escola.

A justificativa dessa pesquisa foi, entende-se que para reverter os estragos da educação de baixa qualidade no Brasil, precisam-se profundas mudanças no sistema de gestão da educação e seus atores educacionais, processá-los e sistematiza-los para transferir ou replicar os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores desenvolvidos. Tendo em vista que o contexto educacional brasileiro deste início de milênio expressa exigências que se explicitam de forma especial para a gestão escolar. Três vetores se articulam na configuração deste contexto: o processo de democratização da sociedade brasileira e da educação no país; a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9.394/96, e as reformulações do Estado, por exigências e necessidades conjunturais e estruturais.

Com tudo isso é exigido ao gestor um desempenho múltiplo de funções, para que a escola cumpra seu verdadeiro papel, cabendo-lhe administrar a unidade escolar, alinhando e direcionando as atividades ou ações de todos os segmentos no processo educativo.

Para entendermos melhor sobre a temática abordada, Frigotto (1999), organizou com outros colaboradores, um dicionário sobre a educação que nos traz informações sobre gestão educacional, onde menciona que a expressão “gestão educacional” começou a ser utilizada na educação por volta dos anos 1980, em substituição à expressão “administração educacional”, tradicionalmente utilizada desde os anos 1930.

Consta ainda que Quirino Ribeiro, um dos pioneiros desses estudiosos do Brasil, considerava que a administração escolar – e educacional –, embora apresentasse alguns detalhes específicos, correspondia a uma das aplicações da administração geral, pois seus aspectos, meios, tipos, processos e objetivos eram semelhantes. Para o autor, a administração escolar deveria atender, primeiramente, a uma filosofia e a uma política de educação.

No entanto, a gestão educacional envolveria um complexo de processos cientificamente determinados que se desenvolvesse antes, durante e depois das atividades escolares, visando garantir-lhes unidade.

Paro (2010, p.125), um dos autores mais críticos sobre o tema, considera que:

No contexto dessa concepção dominante, é comum que os dirigentes atribuam a todo e qualquer problema uma dimensão estritamente administrativa, desvinculando-o do todo social no qual têm lugar suas causas profundas, e enxergando-o apenas como resultante de fatores como a inadequada utilização dos recursos disponíveis, a incompetência das pessoas e grupos diretamente envolvidos, a tomada de decisões.

Neste sentido Lück (2009, p.90) afirma que:

Cabe ao gestor à visão Político-pedagógica e uma dimensão macro da educação e da Instituição, para atuar de forma organizada e sistemática, executando e articulando as ações práticas, promovendo assim uma Educação de qualidade com cunho emancipatório.

O gestor deve participar de todas as decisões importantes que englobam o Processo Ensino aprendizagem, levando em conta a demanda de educandos ali inserida, os recursos humanos e financeiros, o Projeto Político Pedagógico, os colaboradores os co-gestores, o conselho de escola, o cotidiano da instituição, enfim, em todos os aspectos do mundo escolar.

Evidencia-se o conselho de escola, dentre o contexto escolar, como um colegiado que tem como mecanismo da gestão, auxiliar na tomada de decisões em todas as áreas e dimensões de uma instituição escolar, bem como o Projeto Político Pedagógico como um instrumento norteador da unidade escolar, contendo suas peculiaridades e filosofia educacional. Filosofia esta que deve ser fundamentada na concepção de uma Tendência pedagógica.

Ao conhecermos as dimensões de atuação deste profissional, estaremos revisitando o interior das escolas pelas quais passamos, seja como educador ou como educando e poderemos vislumbrar uma parcela do que experiências como membros do processo educativo, ao incorporar valores e conhecimentos produzidos por ideologias e filosofias educacionais que nos são impostas, e, por conseguinte, atuando como profissionais, reproduzimos em nossas ações educativas cotidianas.

Embora ao longo destes anos o tema gestão tenha sido muito discutido e problematizado no mundo educacional por diversos autores, como: Ribeiro, Frigotto, Oliveira, Mourin, Paro, Lück e muitos outros, ainda assim nos dias de hoje, continua sendo um grande desafio em nossas escolas, não tendo alcançado o nível de democracia tão necessário.

É preciso, pois, aprofundar os conhecimentos relativos à gestão escolar, para assim gerenciar uma escola com autonomia e descentralização de poder, e com isso efetivar uma Escola Democrática e transformadora. Portanto, sabedores da importância da escola e sua função social em nossa sociedade, esta instituição deve conter uma liderança real e democrática para que com efetividade gerencie e faça acontecer em toda a sua plenitude a verdadeira aprendizagem com visão crítica, onde os jovens estudantes se tornem verdadeiros cidadãos para atuarem em um mundo suscetível a mudanças, sendo sujeitos deste processo.

Vamos então, abordar a referida temática de forma clara, específica e contextualizar para que se possa refletir sobre a atuação do gestor em sua totalidade de ações, atingindo deste modo um patamar de liderança ímpar na educação. Finalizando com Freire (1996, p.67), “se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tão pouco a sociedade muda”.

Esse estudo foi organizado em cinco capítulos. O primeiro fala a respeito das múltiplas funções de um gestor. No segundo a importância do conhecimento legal para uma gestão competente. No terceiro desafios do gestor escolar e a formação do cidadão, no quarto diz respeito à uma gestão democrática, no quinto apresenta detalhes dos procedimentos metodológicos.

2 MÚLTIPLAS FUNÇÕES DE UM GESTOR

O capítulo discute as características hoje, com o advento da tecnologia, as inovações e uma velocidade desenfreadas neste mundo globalizado, exige-se um gestor com mente aberta e que valorize os saberes de cada membro da equipe, onde todos participem e juntos construam uma gestão emancipatória.

Esta palavra nos remete ao ilustre Paulo Freire, que traz sua contribuição sobre o tema, esclarecendo sobre a emancipação do oprimido para a participação nas decisões, portanto entende-se que o sujeito emancipado assume propósitos de relações que beneficiam seus pares, em acordo também com a definição feita por Luiz Etevaldo da Silva em seu *Blog*, indica que a emancipação serve para dar qualidade à vida e torna o indivíduo consciente de seus direitos, criando sujeitos participativos no sentido da luta por um mundo melhor.

Este processo emancipatório é complexo, porém, este depende que cada um perceba que são sujeitos ativos deste processo. Assim proveniente de uma educação emancipadora, faz-se necessário que a liderança desenvolva e construa um processo de gestão emancipatória na escola.

Ainda esclarecendo sobre a temática, a qual é indispensável para a construção da autonomia escolar, que impliquem a superação das práticas autoritárias que permeiam as práticas sociais e, no bojo dessas práticas educativas.

Ferreira (2009, p.171) nos diz que:

Em processos emancipatório, a peça-chave é sempre o sujeito social que assim se entende e como tal realiza sua própria emancipação. Contribuem neste processo todos os agentes externos que são indispensáveis, mas apenas instrumentais, como o educador frente ao educando. Na relação autoritária, fabrica-se obediente capaz de dotar-se de projeto próprio de desenvolvimento.

Para obter o sucesso da escola e dos sujeitos nela envolvidos, é dever do gestor coordenar as ações em todas as áreas e segmentos escolares de modo a dar unidade, organização, integração e operacionalidade no trabalho.

O gestor precisa estar envolvido e/ou mesmo imbricado em todas as áreas, ou seja, administrativa, pedagógica e financeiramente no âmbito escolar ao qual é o dirigente; buscando uma práxis educativa nesta perspectiva de uma gestão emancipatória.

Ainda no ato do planejamento, havendo a coletividade, com propósitos bem definidos, com uma comunicação eficiente e alinhamento das ações de cada setor ou área, vislumbraremos então resultados positivos no processo ensino aprendizagem.

Para solidificar as ações positivas do dirigente escolar no ambiente educativo ao qual é o responsável, o grande desafio constitui-se em atuar de modo a conhecer os valores, mitos e crenças que orientem as ações das pessoas que atuam na escola.

Além de perceber qual a relação de proximidade ou distanciamento entre as ações e os objetivos educacionais propostos, discernindo como a sua própria postura poderá interagir neste processo, para que possa mediar e superar as discrepâncias entre os valores vigentes e objetivos educacionais propostos.

Tendo a coragem de agir sempre com a razão, flexibilidade, equilíbrio, equidade e respeito, mediante as situações adversas ali apresentadas e vivenciadas, pelos liderados em seu cotidiano, desta forma acontecerá uma prática democrática, no interior das escolas.

Segundo Libâneo (2004, p.217):

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

O gestor educacional poderá “construir” a escola em conjunto com sua comunidade interna e externa, isto, segundo Eliene Pereira em seu artigo, publicado na Revista Conteúdo, esclarece que quando o gestor busca o atendimento das aspirações e necessidades dos envolvidos no processo, ou seja, entre a comunidade e escola, integrando e reunindo os esforços, para assim realizar as ações determinadas para melhoria da qualidade de ensino, adquirir assim uma gestão participativa.

O Professor da Universidade São Paulo (USP), Vitor Henrique Paro, autor de diversos livros na área de gestão, em acordo com Lück 2000), traz para nós um esclarecimento sobre gestão participativa ou compartilhada, apresentando este termo como um dado importante dentro do processo democrático e descentralizador.

Propiciando neste caso, igualdade de condições para que o sujeito participe com responsabilidades e benefícios, ocorrendo a equidade de poderes no processo decisório, bem como partilhando os méritos entre todos.

Em conformidade com os autores acima, o gestor deve se esforçar para que, de forma organizada, realize ações voltadas para a qualidade de ensino, com compromisso, acompanhando a evolução do mundo e consequentemente da educação, assumindo a postura de verdadeiros líderes, construindo uma gestão participativa, democrática.

Ao invés de ser como a maioria dos dirigentes escolares que são criticados por ter um perfil de líder autoritário, centralizador sem flexibilidade necessária para agir frente às situações adversas.

Entre o líder democrático e o autocrático, encontra-se uma muralha, difícil de ser rompida, devido a práticas gerenciais de separação dentro da comunidade educacional que se tornaram cristalizadas. É necessário desconstruir estas práticas, transpondo estas muralhas, deixando a face de um gestor autocrático para trás e gradativamente buscar a face de um gestor democrático, com uma política educacional que vise à superação de uma prática tradicional e obsoleta para uma prática adequada e transformadora.

Através de esta evolução ímpar, entendemos ser este momento, um verdadeiro divisor de águas na vida da escola, e um marco para toda a sociedade educacional. O gestor é peça fundamental para dinamizar a escola, para buscar caminhos e motivar todos os envolvidos no processo, este profissional carece em pensar e construir uma escola dialógica, com cunho reflexivo, onde todos são respeitados, e motivados, para realizarem um trabalho coletivo mais produtivo, exercendo com sucesso sua função.

Sempre que o gestor atuar como um elo entre os membros de sua comunidade escolar, haverá ali a efetiva democratização deste espaço. O fato de a equipe compartilhar aspirações profissionais, cooperarem entre si e terem sempre atitudes de respeito e confiança, produz valores realmente significativos para a instituição.

Portanto, mais do que cuidar dos conteúdos acadêmicos dos alunos, da disciplina ou da relação professor aluno, ou da avaliação, ou mesmo dos recursos financeiros; o gestor necessita ter a visão do todo. E, esse todo articulado, com unidade de princípios e de objetivos, se assenta sobre a capacidade do diretor escolar em articular unidade e diversidade, e essa articulação possibilita a construção e existência de uma unidade escolar eficiente e eficaz.

2.1 FORMAR GESTORES EDUCACIONAIS: UM BEM NECESSÁRIO

Todo profissional da educação precisa desenvolver competências necessárias para exercer suas atividades, para tanto é importante que se tenha a formação adequada em graduações e especializações, mas também a aquisição das competências através de formação em serviços, as “didas capacitações” realizadas no interior das escolas, onde o profissional se forma gradativamente e desenvolve as competências necessárias, como os conhecimentos teóricos específicos e gerais além das habilidades e atitudes.

Em especial o dirigente escolar deve ser o primeiro a se capacitar, aprimorando seu desempenho, aperfeiçoando os conhecimentos, para auxiliar na construção de novos saberes aos demais profissionais, tais como os professores.

Devendo estes ser orientados a fundamentação e aperfeiçoamento do trabalho pedagógico a ser executado, pois cabe aos dirigentes escolares, o compromisso desafiador de trazer para o contexto educativo à arte de veicular a teoria com a prática.

Objetivando os resultados efetivos a todos os educandos e, ao enfatizar sobre a aquisição de conhecimentos, através de formações, nada melhor do que refletirmos nas palavras de Freire (1996, p.11-28), que diz:

A reflexão crítica sobre a prática se torna uma exigência da relação Teoria/Prática, porque ensinar é criar a possibilidade da produção do conhecimento ou da sua construção. “Quem forma se forma e reforma ao formar e quem é formado forma-se e forma ao ser formado”. Não há docência sem deiscência. Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender

Neste entendimento percebe-se a importância da troca no processo ensino aprendizagem, conforme concepção de Freire “quando ensino aprendo”, “quem forma se forma e se reforma,” sendo assim os dirigentes escolares devem se formar, para formar tanto educandos quanto educadores, e assim estará se formando, ou melhor aprendendo cada vez mais, aperfeiçoando sua capacidade de gestão.

Para conceber uma escola de excelência, exige que o gestor tenha em sua formação um caráter sócio-político e técnico, além de ser especialmente humanitário, o dirigente precisa ter estas características, ou mesmo adquirir às devidas competências e habilidades exigidas que permitam a este assumir efetivamente as responsabilidades de suas funções.

A educação carece de gestores que façam a diferença como líderes não somente de um fazer burocrático, mas foquem em um modo de ser e fazer na e para a escola, com praticidade, flexibilidade, com afetividade, entendendo que este “fazer” é voltado para as pessoas, que são os profissionais e ao alunado a que se destina formar. Este novo fazer educativo deve potencializar uma educação voltada para a formação do homem e seus valores.

Estes dirigentes que assim se posicionam buscando a formação necessária tem um grande desafio a superar, transpondo as barreiras que impedem a escola de alavancar e de construir uma unidade de trabalho eficaz, e isto somente será possível através de muito esforço e competência. Contribuindo para este entendimento, este aspecto foi salientado por Lück (2009, p. 88) da seguinte forma:

A capacitação profissional constitui-se em processo sistemático e organizado de promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o correto exercício de atividades profissionais. Promove, de forma associada, a posse de um saber teórico associado ao prático, num determinado domínio. Essa capacitação é exercida fundamentalmente de modo a desenvolver o senso de responsabilidade para a transformação e melhoria das práticas profissionais, a partir da melhoria do próprio desempenho profissional.

E, neste caso a aprendizagem deve acontecer em serviço de forma continuada, oportunizando assim uma organização e maior desempenho por parte do dirigente escolar e de todo o pessoal docente, para melhor conviver e assim desencadear num processo mútuo de aprendizado e experiências que derivem em sucesso escolar.

Contudo, o gestor, enfrentará muitas dificuldades, pois se relacionará com pessoas e opiniões diferentes e, para desempenhar cada vez melhor seu trabalho, como líder de uma comunidade escolar, destaca-se mais uma vez a importância da formação dos gestores, desta forma, estará se instrumentalizando e se tornando capaz de responder efetivamente aos desafios, sempre novos da educação, estando preparado para executar suas atividades com êxito.

De acordo com Vygotsky “a interdependência dos indivíduos envolvidos no processo” é como algo que leva a interação social, ou seja, o conceito de aprendizado envolve a interação social, e sobre a afetividade no contexto educacional se faz uma consideração sobre a capacidade emocional do indivíduo, entendendo que esta não

pode caminhar em separado do conhecimento intelectual, pois a inteligência se expressa através da afetividade e das emoções do ser humano (MORIN, 2011).

E nesta mesma abordagem, entende-se que a educação deve ter como premissa o aspecto afetivo “O AMOR”, para assim obter melhores resultados e principalmente no que tange as lideranças. Portanto vejamos a citação de Freire em 1983, que explicita: “não existe educação sem amor”. “Ama-se na medida em que se busca comunicação, integração a partir da comunicação com os demais”.

Ainda nos diz que o professor precisa estar aberto ao gosto de querer bem. Isso não quer dizer que o professor tenha de querer bem a todos os alunos da mesma forma, mas que ele não deve permitir que sua afetividade interfira no cumprimento do seu dever de educador. “Abertura ao querer bem significa disponibilidade para a alegria, para o afeto, para o Amor.”

Pelos pressupostos aqui apresentados, conclui-se que o homem é produto do desenvolvimento de processos cognitivos e afetivos, a cognição e afeto são interdependentes, um depende do outro, além da constante busca da comunicação entre os pares, é necessário cultivar a afetividade em qualquer relação, se a educação é composta de seres humanos, trazerem o amor para estas relações interpessoais, tanto enquanto líder como enquanto liderado.

Portanto, o aspecto afetivo deve ser priorizado por uma gestão competente, assim as relações interpessoais serão fortalecidas, convivendo com as diferenças e driblando os conflitos de forma harmoniosa, favorecendo assim o desempenho dos profissionais, promovendo maior autonomia e participação do coletivo da escola.

Somente quando se valoriza a qualidade do liderado e reorienta os pontos em que está precisa evoluir, resultará em um feedback satisfatório, habilitando tanto o indivíduo liderado quanto o gestor que é líder, a serem capazes de lidar com a adversidade e se necessário for, serão capazes de reaprender e reconstruir novos paradigmas.

Sobremaneira o papel do dirigente escolar se torna imprescindível para o desenvolvimento de um trabalho pedagógico de excelência, levando os profissionais de sua escola a aprimorarem seus conhecimentos cada vez mais, deste modo, Lück (2009, p.89), nos apresenta como o gestor/diretor faz para promover este trabalho, sugerindo algumas atividades básicas, tais, como:

- O diretor mantém-se atento as tendências de dramatização sobre dificuldades e procura redirecionar essa energia reativa para a busca de soluções e novas aprendizagens profissionais;
- O diretor estimula os membros de sua equipe a analisarem e refletirem sobre o seu trabalho, de forma a desenvolver competências e aprimorar o seu desempenho, colocando-se como modelo dessa prática;
- O diretor estimula e orienta a busca de conhecimentos específicos e gerais que possam auxiliar na fundamentação e no aprimoramento do trabalho pedagógico;
- O diretor organiza e estimula a realização de grupos de estudos.

Portanto, ainda em acordo com Lück, (2009, p.89):

A capacitação em serviço se constitui no conjunto das ações realizadas no interior da escola, orientadas pelo seu diretor, com o objetivo de promover o desenvolvimento de competências profissionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) de todos os que nela atuam e em especial dos professores, tendo como ponto de partida e de chegada o desempenho profissional.

Objetivando este desempenho através do aperfeiçoamento de suas práxis pedagógica, espera-se que o diretor se atente as necessidades, buscando promover sempre as formações em serviço, incorporando novas aprendizagens aos profissionais por ele liderados.

Oxigenando a prática do aprender continuamente e, do fato de que o dirigente deve pastorear seus liderados a buscar estas formações, levando a uma reflexão-ação dos profissionais, aprimorando sua erudição x prática. Neste entendimento, faz-se um paralelo entre a busca da formação continuada e o método Socrático a “maiêutica”, que se compara a um parto, dividido em dois momentos, primeiro conduzia seus discípulos a duvidar de seu próprio conhecimento a respeito de um dado assunto, depois os levava a conceber de si mesmos uma nova ideia, uma nova opinião sobre o assunto.

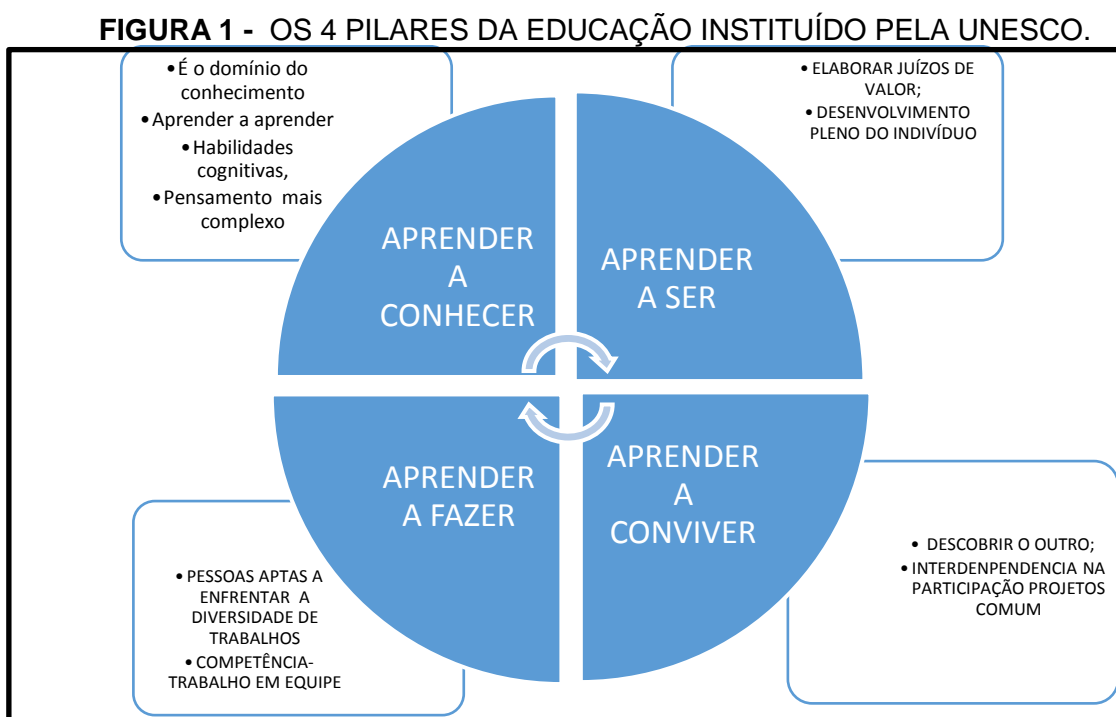
É mister entender pela incessante busca do conhecimento, como demonstra a célebre frase de Sócrates “quanto mais aprendo, sei que nada sei,” citado por Cotrin em sua obra Fundamentos da Filosofia, reiterado também no dicionário de Filosofia, a informação sobre o método socrático a maiêutica que tem como princípio a dialética de “parir ideias”, penetrando novos conhecimentos. Em suma, ao homem era deixado à dúvida e a inquietação, para que com isso fosse obrigado a pesquisar.

Busca-se uma analogia entre a formação continuada tão necessária aos gestores escolares e demais profissionais da educação e, observa-se a similaridade com a referida técnica de Investigação Filosófica, onde cada profissional constrói um pensar original e próprio. O conhecimento neste método é considerado inacabado, algo a ser descoberto a cada instante, pois ao homem era deixado a dúvida e a inquietação, para que fosse levado a pesquisar sempre.

E, neste contexto quando o profissional adquire o senso da investigação constante na apropriação do conhecimento, ao desempenhar o seu papel de Educador (como gestor), consegue suscitar nos demais profissionais da educação a busca pelo aperfeiçoamento.

Pautados na convivência e ação concreta, entende-se nesta dimensão que ao construir saberes sob os quatro (4) pilares da educação, estabelecido pela UNESCO, estaremos também estabelecendo uma nova função social na escola.

Neste sentido necessário se faz que os profissionais da educação incorporem estes pressupostos de aprendizagem em sua formação para que possam remetê-los a toda a comunidade escolar. A educação concebida sob os quatro pilares instituído pela UNESCO (Figura 1), aponta para a realização plena do ser humano:



Fonte: UNESCO (1999), adaptado pelo autor (2018).

3 A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO LEGAL PARA UMA GESTÃO COMPETENTE

Ao iniciar este capítulo, entenderemos que cada profissional da educação tem sua função definida e fundamentada em leis próprias no País, temos, portanto, como referencial a Lei de Diretrizes e Bases da Educação/1996 e a Constituição Federal/1988, além de regulamentações e normatizações estabelecidas em cada Estado ou município. Neste sentido o papel do Gestor que também se encontra definido em lei, facilitando o desempenho e atuação deste profissional em nossas Instituições brasileiras.

3.1 A GESTÃO E A LDB

Para delinear um padrão de profissional na área educacional, contamos com diretrizes estabelecidas nas diversas legislações e como todo o sistema de educação no Brasil é legitimado por leis específicas que tentam viabilizar políticas que possam contribuir para o crescimento da Educação Pública no País. Essas leis estão contidas na Constituição Federal e na LDB (Leis de Diretrizes e Bases/ 9394/96). De acordo com elas a gestão da educação no Brasil está organizada nos sistemas de ensino Federal, Municipal e Estadual.

Em se tratando da LDB, no Art. 12, Incisos I a VII, estão às principais delegações que se referem à gestão escolar no que diz respeito às suas respectivas unidades de ensino. Veremos nos incisos a seguir as incumbências dos estabelecimentos de ensino, no que tange aos gestores:

- I –Elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; (Brasil, LDB 9394/96).

Estas tarefas, contidas nos incisos I, II E III, são de suma importância para o bom funcionamento de uma instituição, garantindo ao alunado o direito de aprender, isto posto, quando faz com que o PPP seja elaborado e executado, quando aplica e administra corretamente os recursos financeiros e materiais, bem como quando o gestor assegura o direito do aluno em ter na íntegra toda a sua carga horária garantida, para que neste período ocorra a efetiva aprendizagem.

Nos demais incisos contidos no Art. 12 desta Lei, vemos um fortalecimento ainda maior do papel do gestor frente a todo o processo de formação do educando, ensejado na preocupação com os conteúdos x rendimento escolar, sempre articulado com a família.

O gestor precisa ter um zelo ainda maior para que o educando seja contemplado, para além das entrelinhas da legislação, conforme previsto na LDB 9394/96.

E ainda, destacamos estes dois artigos (Arts. 14 e 15) que são de suma importância, que tratam da Gestão dos sistemas de Ensino e permite a cada sistema, autonomia para a elaboração de normas próprias para uma Gestão Democrática.

Assegurando sempre a participação dos profissionais, bem como da comunidade escolar e dos órgãos colegiados, em todas as decisões:

Art.14 Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I-participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político da escola;

II-participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes;

Art.15 Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro e público. (BRASIL, LDB 9394/96).

Estas são ações previstas em lei para a atuação do Gestor e que traz uma infinidade de desdobramentos, podendo resultar em uma escola democrática ou não, dependendo em muito da atuação e funcionalidade deste profissional e, ainda veremos a seguir, mais alguns aspectos definidos na Carta Magna do País.

3.1.1 A Constituição Federal Brasileira de 1988

Temos também como sustentação para atuar como profissionais da educação e neste caso como gestores, os artigos específicos contidos na Carta Magna, a Constituição Federal Brasileira de 1988, portanto convido-os a dar um passeio por este artigo, dedicado ao processo educacional:

Art.106 O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
 I- Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
 II-Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento a arte e o saber;
 III-pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e coexistência de instituições públicas e privadas de Ensino (BRASIL, Constituição Federal 1988).

Ao fazermos uma reflexão sobre os três primeiros incisos (I, II e III), apresentados no referido artigo, podemos afirmar que estes apontam para a qualidade de conteúdos significativos, onde o sujeito do processo interaja e adquira os conhecimentos necessários para a sua formação humana.

Desta forma, na segunda parte, do art. 106, podemos destacar os seguintes pontos, (incisos IV e V), a questão da qualidade e acesso a educação como direito de todo cidadão, onde estabelece a valorização dos profissionais de ensino, dando condições dignas e respeitadas a estes, assegurando-lhes um plano de carreira, com piso salarial condizente à sua habilitação:

IV- Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
 V- Valorização dos Profissionais de Ensino garantindo na forma da lei, plano de carreira para o magistério público com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado Regime Jurídico Único para todas instituições mantidas pela União;
 VI- Gestão Democrática no Ensino Público na forma da Lei;
 VI- Gestão Democrática no Ensino Público na forma da Lei;
 VII- garantia de Padrão de Qualidade (BRASIL, Constituição Federal, 1988).

Partindo para este ponto (inciso VI), temos o Ápice deste artigo, pois se estamos tratando de gestão na educação, buscando um padrão de excelência e aqui se referenda a gestão democrática, para assim garantir a qualidade na educação, devemos vislumbrar o repensar das lideranças autoritárias e a capacidade de discussão para a construção de fazeres mais participativos e coletivos.

E ainda refletindo sobre o último item (inciso VII), percebemos que este demonstra a preocupação, com a qualidade de um ensino que seja capaz de corresponder aos anseios de quem espera, no caso o aluno, ou seja precisa permitir ao ser humano o gosto pela valorização da existência, enfim por tudo que pode promover o indivíduo na vida.

Para tanto se entende que a legislação vem nos propor uma “tempestade de ideias”, para que através da análise e reflexão desta se realize uma gestão de qualidade e democrática, promovendo a educação de qualidade tão esperada. A partir deste conhecimento legal, teremos maior embasamento para discutirmos sobre a gestão escolar.

4 DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR E A FORMAÇÃO DO CIDADÃO

Se para aqueles indivíduos que pertencem a escola, compreendem-na como a sua cidade, o seu mundo e assim se preocupam e se interessam pelo que nela acontece, deve-se averiguar a efetividade desta ação pela escola, que é o de formar o cidadão pleno. Visto que, a população educacional que dela emerge tem demonstrado falhas no convívio social.

É na escola que se forma o verdadeiro cidadão, pois ali se reúnem habitantes de lugares e espaços diferentes com crenças, cores, hábitos e valores distintos, que se confrontam. Ali se estabelece a relação entre estes indivíduos, de modo a garantirem o respeito mútuo, a ética estabelecida sob as mesmas leis e regras para dada comunidade, visto que estes seres coabitam um mesmo espaço e precisam e se relacionar e conviver.

Daí o papel da escola em formar cidadão pleno, não bastando apenas ensinar a ler e escrever, a resolver as quatro operações, fração, as normas cultas de uma língua, ou mesmo a história de um país. É necessário que estes conhecimentos ultrapassem os espaços escolares e desenvolva no indivíduo a capacidade de utilizar os conhecimentos para fazer a leitura de mundo e junto a ela desenvolver o espírito de solidariedade, respeito, ética, enfim os valores de boa convivência.

Deve aprender a lidar com as mais complexas éticas do mundo atual, devido a valores que são interceptados por um mundo globalizado, que inundam a cabeça das crianças, jovens e adolescentes, isto faz com que anarquizem o espaço onde vivem, trazendo principalmente para a instituição escolar uma gama de valores deturpados sobre o mundo em que vivemos.

Para tanto a escola precisa redirecionar estes valores e éticas na vida do alunado. A escola recebe oriundos da sociedade, crianças, jovens e adultos; sociedade está que reproduz a incoerência, a desigualdade das classes sociais e de pessoas que retratam a pirâmide da estratificação social.

Hoje a sociedade se encontra fragmentada, destaca-se a existência das desigualdades, do racismo, da violência, do tráfico de drogas e de pessoas, o poder na mão dos poderosos sobre o povão/proletariado. Enfim, a humanidade está sendo desfigurada em meio às atrocidades de uma política vigente, logo, é necessário utilizar este espaço para que o homem seja sujeito da história e não mero objeto, esta não é uma máquina de fazer robôs, mas sim um espaço para formar homens críticos.

As escolas como lócus de convivência e aprendizagens, são espaços ideais para formar cidadão capazes de modificar a realidade a sua volta e deve ser principalmente a fonte de superação das desigualdades. Neste sentido o gestor passa a ser desafiado, na responsabilidade que lhe confere no exercício de sua função, cabendo-lhe redimensionar o rumo da educação na escola em que atua e, visando a formação do cidadão, como indivíduo autêntico, crítico, capaz de atuar e modificar de forma positiva a sua realidade.

Ao gestor, que é peça fundamental para direcionar o processo educativo, cabe buscar novos caminhos, promover uma aprendizagem e formação de qualidade a todos os educandos. O conhecimento adquirido deve servir como meio para as relações interpessoais e superação das limitações do ser humano, através de conhecimentos e habilidades desenvolvidas no sujeito deste processo, que é o educando.

Diante da realidade aqui considerada, a escola deve apresentar aos educandos, um mundo com uma ótica diferente, e nos perguntamos que mundo é este? Um mundo onde os sujeitos se tornem capazes de modificar e transformar as desigualdades de uma nação, propiciando a sociedade condições de superação e igualdade. E, é para este mundo que a escola deve preparar o estudante. Para que se torne um verdadeiro cidadão.

Cidadão, este que leva pela vida a fora a continuidade do que aprendeu no interior da escola, que é o respeito aos direitos e deveres individuais e coletivos, demonstrando o aprendizado adquirido sobre a convivência democrática.

Assim, o ambiente escolar, contribui para o crescimento e aprendizado da democracia, lembrando ainda que o “aprender a conviver” é uma das incumbências da educação, estabelecida pela UNESCO e, neste sentido que a formação do cidadão se fortalece, como Missão primordial da escola.

Entendendo a escola na sua essência, como espaço propício ao conhecimento e considerando que a direção escolar, realiza uma função de modo eminentemente educacional, nada mais significativo do que encerrar com Platão, na citação de Gadotti (2003, p. 37), evidenciando o trecho da “alegoria da caverna”:

No mundo das Ideias, a própria ideia do bem é que dá origem a verdade e a inteligência. Considero que é necessário contemplá-la, caso se queira agir com sabedoria, tanto na vida particular como na política.

Fica a reflexão deixada por Platão em 347 a.C. e a triste constatação de que infelizmente a sociedade, de modo geral ainda não encontrou tempo, durante este longo período, para contemplar a ideia do bem. Cabe ao gestor, que busca a excelência em seu trabalho, encontrar este tempo para si e para toda a sua equipe. Somente desta forma a educação poderá fazer a diferença neste mundo, ainda bem distante da contemplação da cidadania plena.

Um dos grandes desafios da gestão escolar é estar diante da sociedade contemporânea e conseguir formar verdadeiros cidadãos, capazes de superar as desigualdades e inversões de valores nela incorporados, demonstrado na (Figura 2).

FIGURA 2 - Desafios do Gestor na formação do cidadão.



Fonte: O autor (2018).

Cabendo a esta encaminhar verdadeiros cidadãos, capazes de dialogar e, deliberar ações e decisões em seu convívio social, contribuindo para a construção de um mundo melhor.

Neste entendimento estaremos a seguir contemplando a importância do cotidiano escolar, buscando atingir a cidadania plena, o indivíduo em seu dia a dia, deverá evoluir em seus conhecimentos, habilidades e competências necessárias, superando os desafios encontrados.

4.1 A GESTÃO E A ROTINA EDUCATIVA

O cotidiano escolar é concretizado nas suas diferentes práticas educativas, decorrentes da proposta curricular da escola, portanto o foco deve ser a aprendizagem, ou seja, o sucesso escolar do aluno. É preciso lembrar que a cotidianidade escolar, evidencia-se por diversas situações de conflitos diários e que demandam decisões e posicionamentos por parte do gestor, que necessita compartilhar as tomadas de decisões e soluções junto à equipe gestora. Estes são alguns dos desafios enfrentados.

Muitas vezes o gestor tem o seu tempo todo tomado com a parte burocrática, fica envolvido em preenchimento de papéis, com formulários, reuniões dentro e fora da escola, principalmente quando convocado pelo sistema, o que ocorre com grande frequência, isto tudo toma seu tempo e atenção, impossibilitando que se envolva com mais frequência com a parte pedagógica, ou mesmo a parte prática.

A gestão no âmbito escolar é ampla e extremamente abrangente. Portanto, precisamos revisitar o interior das nossas escolas para perceber como está ocorrendo o sentido real do educar, devemos nos questionar sempre que educação queremos, para propiciar ao indivíduo a aplicabilidade dos conhecimentos acadêmicos adquiridos na vivência prática em sociedade.

A educação se constrói a cada momento e o aprendizado vem sendo tecido, sendo “bordado” na memória de cada estudante a cada dia a cada momento. No interior das escolas um mundo vem sendo descortinado a cada dia, saberes são construídos, mitos são desmitificados, visões são reelaboradas.

Com base nestes contextos, percebemos que o dia a dia de nossas escolas, é visualizado sob uma gama de situações, tais como: a sala de aula, a organização dos trabalhos a ensinarem, a disciplina e até mesmo os famosos recreios onde achamos que é apenas momento de lazer, mas que faz parte da rotina do educando e que neste momento, também se aprende valores, atitudes e que de forma implícita se percebe a Gestão existente naquele espaço.

Na rotina das escolas, teremos sempre atividades que desenvolvem os aspectos cognitivos, psicomotores e emocionais e/ou afetivos do indivíduo. Lück (2009, p.129), explica sobre o cotidiano como algo peculiar onde cada escola constrói a sua rotina em função dos seus integrantes que interferem e fazem-na ser das diferentes formas possíveis:

Para conhecer uma escola é preciso conhecer o seu cotidiano, que traduz o que ela realmente é. E ela é o que fazem dela os seus participantes. Nesse sentido, nenhuma escola é igual a outra, embora possam ser parecidas, por expressarem elementos comuns

Embora em todas as escolas, existem elementos comuns, contudo em seu interior percebe sua identidade, demonstrada em seu cotidiano, através da concretude das suas ações, nos sucessos e nos insucessos ali registrados, revela se o ensino está sendo de qualidade, se está promovendo a permanência ou evasão dos educandos, sendo esta a evasão, considerada um dos grandes desafios enfrentados pela educação brasileira.

Será que isto acontece, porque a escola que temos não é adequada ou ideal para a sociedade onde a mesma está inserida. A escola desejada é aquela que atende aos anseios de uma população de tal forma que a conduza a permanência no sistema.

Isto posto, quando ela é pensada para ser um espaço de acolhida, que cuida e se preocupa com o indivíduo, bem como, com a transmissão de conhecimentos e valores necessários a um cidadão.

O espaço escolar deve ser cheio de vida e de alegria, pois ali se materializam vidas humanas e se concretizam os quatro pilares da educação, conforme estabelecido pela UNESCO, aprender a conhecer, aprender a fazer e aprender a conviver, e aprender a ser.

Portanto o ambiente escolar precisa ser prazeroso, para que ocorra a permanência de sua clientela, ou seja, do alunado, é necessário construir uma rotina educativa bastante dinâmica, alegre, flexível, com organização e direcionamentos pontuais no processo educacional, para que este permaneça frequentando e desenvolva as potencialidades do Conhecer, do Fazer, do Conviver e enfim do Ser em toda a sua Plenitude.

4.2 ESCOLA, ESPAÇOS DE RELACIONAMENTOS

O homem institui leis que regem a sua própria convivência nos grupos e nos processos de transformação da natureza, criando estruturas sociais básicas que se instalam e solidificam, conforme vão se organizando em espaço de formação do próprio homem.

Segundo Lück (2009), os espaços de construção e reconstrução dos saberes sociais e da história humana, criados pelo próprio homem são as instituições religiosas, trabalhistas educacionais, sindicais, partidos políticos e associações onde as relações são estabelecidas entre os homens e a natureza – nas diferentes esferas da vida social.

E como construir estas relações? Se uma instituição é fundada de seres humanos e ali precisa existir o entendimento de como o outro pensa e o respeito à individualidade de cada um. Para um bom relacionamento interpessoal é necessário o diálogo, através deste se constrói a afetividade, portanto a comunicação é um veículo para alcançar um bom relacionamento entre as pessoas que fazem parte do contexto educacional.

A atuação das pessoas perpassa pela comunicação, por dirimir conflitos e o relacionamento interpessoal, Lück (2009, p.122) ainda enfatiza que é preciso compreender a dinâmica de grupos, os jogos de poder, os artifícios das comunicações, sendo estes também elementos fundamentais para a gestão de pessoas. Destaca-se sobre a influência da relação de poder aplicadas as relações interpessoais de uma escola, que diz que:

A dimensão mais significativa da atuação do diretor escolar, como gestor do trabalho da escola, enquanto organização social, diz respeito a sua habilidade de perceber, compreender e atuar sobre o jogo de poder que existe em seu contexto para influenciar essa energia positivamente.

Na atuação do gestor o verdadeiro poder resulta em empoderamento legítimo, e conforme expressão utilizada pela autora, reside na ótica do “ganha x ganha”, caracterizado pela realização de ações conjuntas ou compartilhadas.

O aspecto afetivo influi na qualidade de trabalho dos profissionais, é preciso que haja uma comunicação harmoniosa, onde o gestor corrobore para um ambiente de respeito e afetividade, este bom relacionamento gera um processo educacional com maior envolvimento e produtividade.

Uma vez que o processo ensino aprendizagem deve contemplar os aspectos cognitivos, psicomotores e afetivos, sendo que este último deve ser considerado como foco principal a ser desenvolvido no educando, através da relação afetiva no processo ensino- aprendizagem, os resultados esperados se tornam mais consistente.

Uma frase de uso muito comum, entendido pela autora e que fortalece o a aprendizagem na dimensão humana como essência é: “o Importante é o ser e não o Ter”, pois tendo pode-se perder tudo que tem e sendo, jamais eixará de ser o que é. Precisamos ser mais amorosos, mais dedicados, mais amigos, mais honestos, mais verdadeiros, mais éticos, enfim que sejamos um referencial para a construção de uma nova sociedade, pois é através do amor que cultivamos as relações pessoais e profissionais, de forma solidária e fraterna.

Quando às mudanças organizacionais relativas à gestão apontam em direção a importância dos valores éticos, perdido ao longo dos anos e especialmente para o resgate da dimensão humana, esta afirma ainda que buscar o outro é buscar a dimensão humana. Pois a concepção de alteridade nada mais é do que a concepção do outro (VASCONCELLOS, 2009).

A influência recíproca entre as pessoas assegura a realização das finalidades a que se propõe a Educação, portanto integrar e interagir devem ser prioridades. Nesta concepção é preciso criar laços afetivos, pois na relação de troca os indivíduos se fortalecem e os objetivos são atingidos. Lembrando Freire que defende a Pedagogia do Amor e afirma sobre a troca interpessoal, como algo especial e único e que deve ser compreendido pela relação afetiva de amor e carinho, atingindo a “alma” o íntimo do educando, motivando-o a uma verdadeira aprendizagem.

Para isto é necessário que os profissionais vivenciem esta prática entre os pares, sendo exemplo de convivência e relacionamento interpessoal, para que tenham como distintivo esta característica, para assim transmitirem aos educadores, com a devida propriedade.

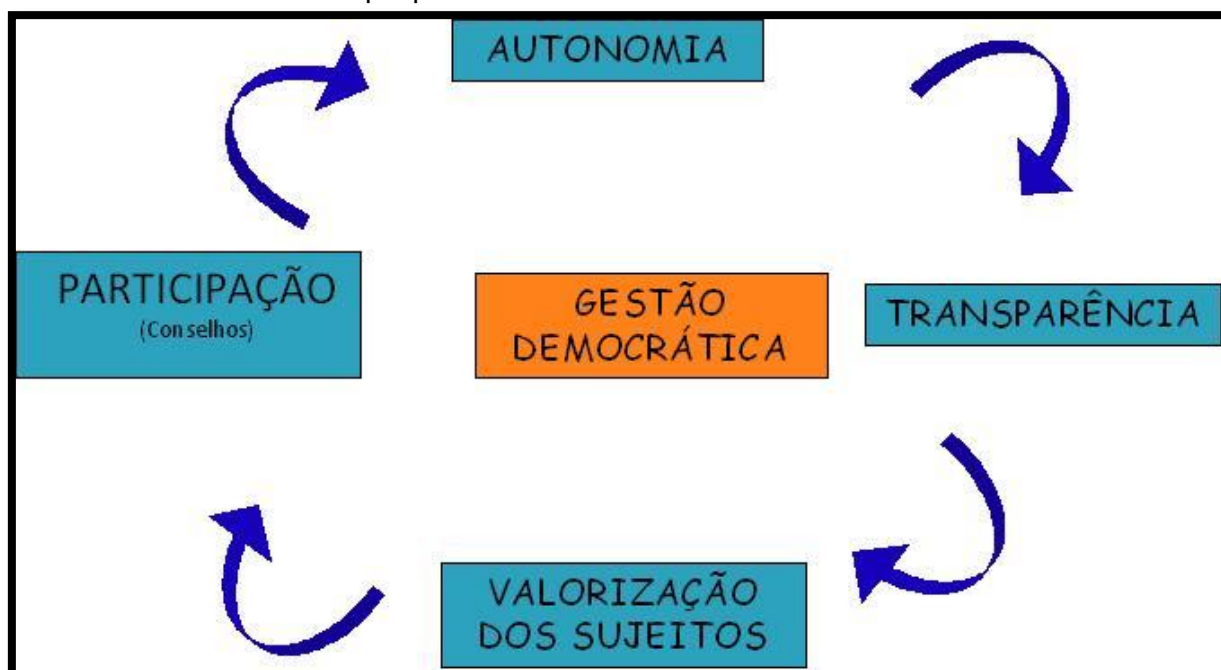
5 PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

O modelo de gestão democrática, definido por Vieira em (2005, p.7-20), evidencia a necessidade da participação e transparência do gestor no cotidiano escolar, se tornando este um dos grandes desafios a ser colocado em prática, para que a escola seja democrática:

A gestão democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. Esse modelo de gestão, representa um importante desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola.

Destaca-se neste organograma a afirmação de Vieira (2005), sobre a gestão democrática e os elementos que a possibilita:

FIGURA 3 - Os Elementos que possibilitam a Gestão Democrática



Fonte: Atividades Pedagógicas UNOPAR (2013)

As legislações dos Sistemas Estaduais e Municipais de Educação, a partir do estabelecido pela Constituição Federal e a LDB com referência à gestão democrática, implementaram dispositivos como gestão colegiada, descentralização administrativa, autonomia das escolas e eleição de diretores.

Precisamos ter em nossas escolas gestores democráticos, com capacidade de liderar uma comunidade escolar tanto interna como externamente, com competência

para enfrentar os desafios, as questões de relacionamento interpessoal, bem como as relações de poder no ato de gestar a escola.

É importante que o gestor trabalhe com foco humanitário no ambiente escolar, assim construirá uma relação autônoma, os agentes de uma escola, ou seja, do aluno, professor, funcionários, pais, etc. Mas, em especial do gestor, isto é, depende da forma como se ensina, a forma como se cuida do espaço físico, a maneira como se trata as relações interpessoais, sejam elas entre alunos, professores, funcionários, pais, etc.

A forma como se processam as relações de poder de uma instituição, define se é democrática ou não, pois quando a escola é gerida democraticamente, terá uma relação de amizade e respeito entre os líderes e liderados, já com a existência de umas práxis autocrática, teremos seres humanos infelizes que trabalham com insatisfação e acabam não produzindo conforme seu potencial ou capacidade.

Um fator que favorece a participação, a alegria e satisfação para um trabalho mais produtivo é quando a afetividade da equipe é estimulada, quando o trabalho do gestor é voltado para o aspecto humano e o seu fazer se dá no coletivo da escola, respeitando as ideias, opiniões, sugestões.

Enfim, quando o pensar de cada um é relevante fazendo a diferença na vida de seus liderados, assim a gestão se constitui como eficiente, e passa a ter um caráter humanístico, levando os funcionários a executarem suas atividades com prazer, dedicação e amor e sendo o aluno, o maior beneficiado nesse processo.

Entendemos que o gestor é o ator principal desta história, para exemplificar de forma mais clara, gostaria de usar uma metáfora, fazendo um paralelo entre o gestor e o motorista. Um carro carrega passageiro, ele só anda se tiver um motorista. Se o condutor for bom, provavelmente os passageiros, chegarão ao destino planejado com toda integridade física, emocional e psíquica, mas se for um motorista/condutor imprudente, inábil, poderá acarretar sérios desastres, até mesmo na perda da vida das pessoas, fazendo vítimas fatais ou deixando sequelas sérias, mutilando alguns, e quando se trata de educação.

O gestor comparado ao motorista é quem dirige a escola, se ele for bom, competente, poderá obter resultados excelentes e chegará com seus passageiros, ou melhor com seus “educandos” ao pódio, ao seu destino planejado, destino este, que é o local onde estes aprendem com criticidade e capacidade atuarem na sociedade como sujeitos e agentes transformadores da mesma.

Quando o gestor é ineficiente, este deixará sequelas muito sérias, poderá trazer frustrações profissionais com que ele trabalha ou até mesmo fazer vítimas fatais e esta é uma grande responsabilidade para com aqueles que serão encaminhados para a sociedade.

Portanto, o gestor precisa ser um profissional competente, ético, cuidadoso e principalmente pensar que ele tem um grupo de passageiros/educandos, para serem conduzidos ao seu destino, não de qualquer jeito, sem planejamentos, com deficiências e problemas, mas precisam chegar lá de forma plena, com todo seu potencial humano.

O gestor é o elemento primordial para que se obtenham resultados positivos no processo ensino aprendizagem, neste sentido, esta precisa ter um perfil adequado, para ocupar o cargo de dirigente escolar. Este personagem deve ser escolhido por suas competências e habilidades tanto as inatas no indivíduo, quanto aquelas que são adquiridas, por experiências e formações ao longo de sua vida pessoal e profissional e, não por influências partidárias e interesses particulares.

Para que a gestão escolar seja realmente democrática, um dos principais fatores consiste na escolha dos dirigentes através de eleições.

5.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA SOBRE A ESCOLHA DOS DIRIGENTES ESCOLARES

Por isso vamos conhecer um pouquinho da história que envolve este processo de escolha democrática de dirigentes escolares, que começa no Brasil na década de 60, o Rio Grande do Sul em seus colégios Estaduais, iniciou este processo utilizando o sistema de votações para dirigentes escolares através da lista tríplice.

A eleição direta passou a ser defendida na educação como um dos fatores principais para o avanço educacional, isto após o “Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública”, embora este ponto essencial para a democratização da escola Pública, não tenha sido incorporada, pelos menos em parte, nas legislações principais, tais como; LDB e Constituição Federal.

A escolha do dirigente escolar em uma Gestão Democrática pode ocorrer somente após a elaboração do seu “Projeto Político Pedagógico-PPP”. Cabe a comunidade que o que elege a estes dirigentes, avaliar o PPP dos candidatos e

verificar qual deles pode contribuir significativamente na implementação deste na respectiva unidade escolar.

Todavia tem outras formas de escolha de diretor, que fazem parte da maioria das escolas públicas do Brasil, tais como: A Nomeação; O Concurso; A Carreira; A Eleição, além do Esquema Misto.

Sendo a primeira delas, através de “Nomeação”, e esta é uma das mais utilizadas nos Sistemas Educacionais Brasileiros, onde o poder executivo nomeia o dirigente conforme os interesses e conveniências políticas, podendo este permanecer ou não, conforme estes mesmos interesses, em decorrência da influência dos agentes políticos em vigor.

A outra forma que é bem interessante e que demonstra uma face democrática é através de “Concurso,” ocorrendo normalmente com a aplicação de Provas de Títulos e Provas Escritas, para os candidatos, contudo ainda não é o modelo ideal, pois não basta medir a competência técnica.

Mas é preciso que este tenha perfil e possua liderança naquela comunidade que deverá se integrar, podendo ocorrer o fato de que muitos não se encaixam com as formas de gestão democráticas e objetivas da escola, claro que sempre tem as exceções.

A outra forma é através do “Plano de Carreira”, onde o profissional que se torna diretor, deve ter especialização na área de Administração e Gestão, esta modalidade envolve apenas as habilidades técnicas, para o provimento do cargo, neste caso, não se valoriza a habilidade política a qual se torna essencial a este sujeito que atua como dirigente educacional.

Tem também o chamado “Esquema Misto” onde o diretor é escolhido, onde a forma de escolha é mesclada, podendo acontecer tanto por provas de conhecimento como através da capacidade de liderança e de administração do candidato, também pode ocorrer por decisões do conselho de escola.

Neste caso a comunidade tem uma parcela de participação, permitindo assim um vínculo do diretor com a escola. Existe ainda a forma de “Eleição” e está se apresenta em conformidade com o MEC (2005), esta modalidade tem se apresentado como a mais democrática, uma vez que esta forma de escolha de diretores escolares se fundamenta tanto na eleição dos representantes do colégio eleitoral até sua operacionalização.

É, através deste processo que a comunidade escolar tem sua vontade respeitada, pois ocorre através do voto direto, representativo, podendo ser por escolha nominal, lista tríplice ou Plurinominais.

Deste modo o debate democrático na escola é privilegiado, o dirigente tem maior compromisso e sensibilidade política e permite a cobrança e corresponsabilidade de toda a comunidade, uma vez que foram eles que participaram do processo de escolha do mesmo.

O direito de voto reafirma o exercício da cidadania, e com isto a escola passa a ser palco para o diálogo, lugar onde também podem surgir os embates e conflitos, pois onde há seres pensantes, há opiniões e interesses diferentes, todavia, permitirá aos atores deste processo uma reflexão crítica sobre o contexto escolar ao qual fazem parte, e com isso, o surgimento das soluções pertinentes, através da democracia.

Para que as legislações contemplem as eleições diretas para dirigentes escolares vivemos na dependência da vontade política dos dirigentes, e devido a este “Vai e Volta”, “avança e retrocede” ao longo da história da educação brasileira.

Ainda hoje temos estas propostas de como se eleger um dirigente escolar, como um dos grandes desafios da Educação brasileira, em poucos lugares do país a eleição direta para diretores escolares se tornou uma realidade. Portanto, o assunto continua em evidencia, pelo fato de que a administração da escola envolve grande interesse por parte dos governantes, sendo esta uma boa ferramenta de angariar o poder, através da troca do cargo, tendo em contrapartida o apoio do dirigente.

Este é um importante mecanismo para a Gestão se tornar democrática, porém não basta apenas a escolha do Gestor, é necessário que este administre e ou lidere de forma realmente democrática, precisa que o gestor possua metas e objetivos bem definidos e fundamentados, capazes de promover uma educação de qualidade, com a participação coletiva de todos os envolvidos.

A gestão democrática tem um caráter eminentemente político, pois se caracteriza pelas relações de poder, sendo este atribuído aos gestores e co-gestores e demais colaboradores de uma comunidade escolar, como meio para promover a aprendizagem.

5.2 PERFIL DE UM GESTOR DEMOCRÁTICO

Concebendo a gestão democrática como uma atitude recíproca de respeito e direitos e deveres entre os pares, sobretudo o direito e dever de assumirem responsabilidades.

Neste entendimento a democracia constitui-se como característica fundamental da sociedade e de grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecer não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também e, especialmente seu direito e dever de assumirem estas responsabilidades.

Sob essa perspectiva, direitos e deveres são dois conceitos indissociáveis, um está intrinsecamente ligado ao outro, fala-se de um e reporta-se ao outro necessariamente e, é neste sincretismo que se estabelece a verdadeira democracia, construída, mediante a participação do cidadão na construção do bem comum.

Portanto, no quadro 1, tem-se explicitado algumas ações que distingue um gestor democrático de um gestor não democrático.

QUADRO 1 – Diferença de gestor democrático e não democrático

GESTOR DEMOCRÁTICO	GESTOR ANTIDEMOCRÁTICO
Na elaboração do PPP considera as necessidades da comunidade, valorizando a participação e envolvimento de todos.	Apenas reformula o PPP sem o envolvimento e participação de todos os interessados na educação.
Prover entre o corpo administrativo uma autonomia distribuída igualitariamente, buscando não criar um ambiente autoritário.	A autonomia fixada apenas no diretor, onde geralmente prevalece a vontade do mesmo.
Permite a atuação do Conselho Escolar com alunos e membros da comunidade, conscientizando-os de seu papel na escola.	Dificulta ao Conselho Escolar no cumprir de suas atividades, permitindo que exerçam apenas as funções burocráticas, onde, na maioria das vezes os membros não sabem quais as funções que devem desempenhar. Ele assume as funções do Conselho de Escola para camuflar a pretensão de manipula-los no sentido de não participação dos mesmos.

Gestão sensível aos fatores sociais que interferem na escola, buscando parcerias com outros órgãos para o auxílio nas atividades.	A gestão demonstra pouca preocupação com as questões sociais, comodismo e mero cumprimento de obrigações.
Propicia um Planejamento participativo, produtivo e flexível, onde todos possam opinar e sugerir, tendo em vista o planejamento, de fato, das atividades a serem propostas.	Dispõe de um Planejamento burocrático, com o simples repasse de informações e datas e, às vezes, contendo ações desnecessárias e enfadonhas.
Considera a participação dos alunos nas decisões da escola e maior satisfação em relação à metodologia dos professores.	Desconsidera a participação dos alunos nas decisões da escola, insatisfação em relação à estrutura física e à gestão.
Ouvir e acatar as opiniões da comunidade escolar e local, respeitando as diferentes ideias.	Menospreza as diversas opiniões de todos os membros da comunidade, deixando de acolhê-las.
Descentralização do Poder	Centralização do Poder

Fonte: Autora (2018).

A gestão democrática se assenta em uma liderança competente, logo vamos conhecer mais alguns elementos que são pertinentes e que caracterizam a atuação efetiva de um líder, segundo Lück (2009, p.89) que é:

- A influência sobre as pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade;
- Processos sociais dinâmicos, interativos e participativos;
- Propósitos claros de orientação, assumidos por estas pessoas;
- Modelagem de Valores Educacionais elevados.
- Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos.

Podemos acrescentar ainda, outros fatores que constituem em uma liderança democrática, sendo este: agente de mudança, tendo uma comunicação clara e objetiva, respeitando a opinião do grupo, bem como sendo sensível ao ambiente e pessoas, sendo aberto ao diálogo, tendo habilidade para se relacionar e promover as relações interpessoais entre os pares na escola.

A seguir, faremos um estudo sobre os termos: administração e gestão, para distinguirmos se ambos se referem a um gerenciamento educacional democrático e se há conformidade ou antagonismo entre estes.

5.3 ADMINISTRADOR VERSUS GESTOR ESCOLAR

O termo administração se refere a algo muito mais técnico, o diretor é aquele que ocupa a mais alta hierarquia de poder na instituição. Uma análise feita a respeito desse assunto, Paro (2010, p.769), mais de uma vez, identifica em suas obras direção e administração, faz questão de deixar nítida a diferença entre ambas:

Assim, por exemplo, considere-se que uma coisa é ser diretor, outra é ser administrador. Direção é função do mais alto nível que, como a própria denominação indica, envolve linha superior e geral de conduta, inclusive capacidade de liderança para escolha de filosofia e política de ação. Administração é instrumento que o diretor pode utilizar pessoalmente ou encarregar alguém de fazê-lo sob sua responsabilidade. Por outras palavras: direção é um todo superior e mais amplo do qual a administração é parte, aliás, relativamente modesta. Pode-se delegar função administrativa; função diretiva, parece-nos, não se pode, ou, pelo menos, não se deve delegar.

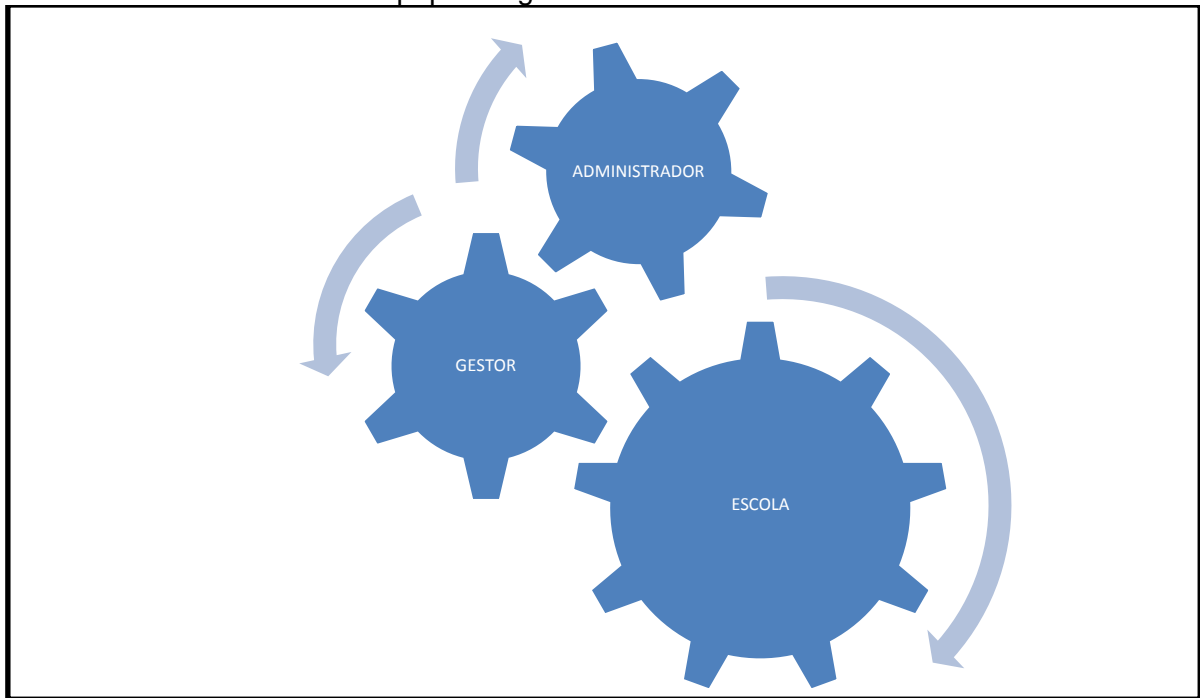
Observa-se nesta citação a importância destacada sobre a função do diretor, sendo esta mais abrangente do que a administração, define esta como modesta, pois, pode-se delegar funções administrativas a qualquer pessoa, porém a função diretiva não se deve fazê-lo, pois esta depende de competências específicas para se escolher a filosofia da escola e a ela liderar.

Paro (2010), traz mais uma vez, outro ponto de reflexão sobre o conceito de administração definindo-o como a “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”.

Enfim, nos conceitos acima, destaca-se que as funções do administrador estão relacionadas aos fins propostos e determinados por dada sociedade em consonância com a realidade, já a direção contém a administração e simultaneamente (PARO, 2010).

Ao questionar se existe diferença entre a gestão da escola, entendida como instituição educativa e a administração de empresas (Figura 4). Ao estudar a questão, veremos que existem diversas maneiras da administração se organizar em uma instituição social.

FIGURA 4 - O papel do gestor versus administrador na escola.



Fonte: Autora (2018).

A expressão “gestão educacional” começou a ser utilizada na educação por volta dos anos 1980, em substituição à expressão “administração educacional”, tradicionalmente utilizada desde os anos 1930.

Em 1961, quando da realização do I Simpósio Brasileiro de Administração Escolar, na Universidade de São Paulo (USP), ocasião em que foi criada a Associação Nacional de Professores de Administração Escolar (ANPAE), foi aprovado—com voto contrário de Anísio Teixeira – um documento em que se afirmava: A administração escolar supõe uma filosofia e uma política diretoras preestabelecidas.

Ao situar a trajetória da administração escolar, destaca-se o caráter assumido por esta, desde o enfoque essencialmente normativo que prioriza as normas e a orientação jurídica.

Os termos “gestão da educação” e “administração da educação” são utilizados na literatura educacional algumas vezes como sinônimos, outras como termos distintos. Em dados momentos a gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa.

Portanto, vamos nos ater especificamente na administração e/ou gestão de uma instituição social, pertinente ao nosso contexto que nada mais é do que a escola, onde enfatizamos o enfoque cultural como aquele que possibilita uma ação contextualizada dos processos de gestão.

Uma escola pública deve ser gestada sob a organização e funcionamento dos aspectos administrativos, políticos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, objetivando a transparência das ações do gestor, para que toda comunidade escolar e local, logre os conhecimentos, saberes, ideias e sonhos.

Processando assim a inventividade, a criatividade, o diálogo, para construir transformar e Ensinar. Sendo assim, a educação é aqui entendida como processo de criação, inovação e apropriação da cultura, historicamente produzida pelo homem. Dessa forma a escola torna-se espaço privilegiado de produção e de transformação do saber sistematizado.

As práticas e ações do gestor devem ser eminentemente educativas, o seu modo de ser e fazer na e para a escola deve acontecer de forma a atingir os objetivos da instituição que é formar sujeitos participativos, críticos e criativos. Para demonstrar a adequação da verdadeira gestão democrática e como essa de fato se consolida, faz-se necessário promover avanços cada vez maiores, no processo de participação de todo o colegiado escolar.

Ao impactar sobre a questão pertinente à gestão democrática, suscita em nós, uma reflexão sobre a mesma, visualizando-a como utópica e inatingível. Contudo, para nos alentar, encontramos uma definição Paro (2000, p.9), sobre utopia x democratização, que nos aproxima da realidade idealizada. Vejamos:

A palavra *utopia* significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir. Na medida em que não existe, mas ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola.

É com base neste entendimento que cremos na transposição da escola que temos para a escola que queremos- Escola - Um Cantinho onde os Sonhos podem virar realidade - uma Escola Ideal, Possibilidades ou utopia?

5.4 A ESCOLA QUE TEMOS E A ESCOLA QUE SONHAMOS

Muitos pais, alunos, bem como alguns educadores, sonham com uma escola que consiga ensinar bem e fazer da rotina escolar um ambiente prazeroso, onde os sonhos ali se concretizem e está escola seja perfeita e ideal para toda a sociedade.

Encontra-se evidenciado nas escolas contemporâneas existentes em nosso país, índices de insuficientes no processo ensino aprendizagem, destacando os insucessos, as deficiências, embutidas em características autoritárias do sistema educacional.

Urge em trazer à tona uma escola “Prazerosa” dinâmica, motivadora, cheia de vitalidade e alegria, onde tenha a participação efetiva da comunidade escolar. É de suma importância que a escola almejada, pensada como ideal tenha como meta, o bom desempenho dos alunos, desenvolvendo nestes a capacidade crítica e a competência para que se tornem sujeitos capazes de modificar a realidade onde vivem.

Sabemos, portanto, que o Gestor é a mola mestra para que todo este processo se materialize com eficácia. Assim, a Escola Real que temos só terá o seu descortçamento, para se tornar a “Escola Ideal” que desejamos, se o gestor como Autor e Ator principal deste processo, exercer tão somente uma gestão Democrática, permeada pelo diálogo, pela solidariedade, amor, respeito e por uma aprendizagem compreendida por realidades concretas.

Realidade esta que tem como distintivo o dinamismo e a alegria em aprender. Assim conquistaremos a escola tão sonhada para as nossas crianças, jovens e adultos, contemplando enfim, toda Sociedade com a Escola Ideal.

Considerando que ao abordar sobre os desafios e o universo de atuação de um Gestor escolar, compreende-se que este, o gestor é o elemento principal deste espaço de saberes, fazendo deste espaço um ambiente humanizado e democrático.

Portanto, devemos acreditar que através da educação a humanidade pode chegar a “Utopia do realizável” onde se evolui cada vez mais, onde as pessoas se respeitem se amem e acreditam umas nas outras, fazendo deste um mundo melhor, atingindo uma cidadania plena do educando, ao longo de uma gestão democrática.

À vista disto, continuemos a sonhar, sonhar com uma “Escola Ideal”, isso é sonhar com uma sociedade harmoniosa e completa, e assim, apreciemos a concepção do sonho.

6 PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo tem como foco a atuação do gestor na rede pública de ensino no município de Bayeux. O objetivo da pesquisa consistiu em demonstrar os desafios do gestor escolar no atual contexto da sociedade brasileira contemporânea. Desse modo, partido do objeto chegou-se ao objetivo geral: Abranger meios e possibilidades quanto às responsabilidades e ações necessárias para o gestor atuar no contexto escolar.

Esta pesquisa adota como metodologia o estudo qualitativo, a partir do qual apresento o panorama escolar dentro do qual o profissional gestor, atual junto aos professores e alunos.

Esta metodologia possibilita a coleta e análise de dados que oferecem as bases para a construção de um referencial prático- pedagógico sobre a atuação do gestor no seu ambiente educacional de ensino. Além disso, a metodologia qualitativa possibilita não só a busca dos fatos em si, mas os significados desses fatos para os sujeitos.

Para Richardson (2010, p. 90):

A abordagem qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compressão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamento [...]. Em resumo, acredita-se que o pesquisador tem tudo para aprender da experiência das pessoas que entrevista.

Classificamos o estudo como pesquisa de campo, pois segundo Lakatos (2009), a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema para qual se procura uma resposta ou de uma hipótese que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Como uma pesquisa exploratória descritiva, tenho como objetivo caracterizar o papel principal do gestor escolar e suas dificuldades de atuação no município da cidade de Bayeux.

6.1 CARACTERIZAÇÕES DO ACESSO

A pesquisa foi realizada em uma Escola Municipal da cidade de Bayeux. Onde tive o privilégio de fazer alguns estágios obrigatórios. Em um desses estágios foi justamente onde escolhi a temática que iria defender no final da graduação (estagio em gestão escolar).

O acesso à escola ocorreu de forma presencial, tendo assim meios e facilidades para a minha pesquisa inicial. O contato ocorreu no período realizado em 23/07/2018, durante a qual apresentei o projeto de pesquisa a direção da escola. Imediatamente foi-me dado autorização para observação e coletas de dados, os participantes da pesquisa, ou seja, o gestor geral, gestor adjunto, professores e alunos. Todos os nomes do estudo são fictícios.

6.2 CAMPO DE PESQUISA

A escola é situada no bairro do Rio do Meio, na Cidade de Bayeux. O bairro localiza-se a menos de três quilômetros do centro da cidade, às margens da BR 230. Segundo o IBGE, no ano de 2012 residem no bairro 4.415 pessoas, sendo homens 2.117 e 2.298 mulheres.

6.3 PARTICIPANTES ENTREVISTADOS

Nome	Função	Sexo	Idade	Formação	Tempo de Trabalho/ estudo
E.G.S	Diretor Geral	Masculino	43	Dr. em Educação	2 anos
J.B.S	Diretor Adjunto	Feminino	42 anos	Graduação em Psicopedagogia	1 ano e seis meses
R.B.S	Professora	Feminino	26 anos	Graduada em Pedagogia	1 ano
A.A.S	Estudante	Feminino	14 anos	5º ano	2 anos

6.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Dois instrumentos foram utilizados na coleta de dados, incluindo, observações do espaço escolar, observação na secretaria da escola, observação na sala dos professores, observação nas salas de aula, observação na diretoria da escola. Utilizando entrevista com roteiro e entrevista informal.

6.4.1 Observação do Espaço Escolar

A observação do espaço escolar foi feita no segundo contato com a escola, onde caracterizei todos os espaços físicos da escola através de fotos e registros. A escola comporta alunos do ensino fundamental e alunos da EJA, no total são 380 alunos atuantes na escola.

A escola tem oito salas, uma sala de professores, um refeitório, uma biblioteca, uma quadra de esportes, dois banheiros, uma secretaria, uma diretoria, uma sala do AEE. A escola em sua totalidade tem vinte e seis professores (contratados e efetivos), seis gestores, três secretarias, três porteiros, seis merendeiras, cinco auxiliares de serviços gerais. Com relação ao PPP da escola, o gestor me falou que estava passando por um processo de mudanças, que não tinha como me apresentar no momento.

6.4.2 Observação em Sala de Aula

A observação da atividade em sala de aula, dividiu-se em 3 dias, nos quais, estive presente durante todo o tempo de aula (4hrs/dia), observando a prática do professor com os demais alunos.

A sala sugerida pelo gestor para fazer as observações foi a turma do 2º ano, composta por 31 alunos, com faixa etária de 8 a 9 anos de idade. A relação professor x aluno às vezes não era tão satisfatória, pois a maioria dos alunos não mostrava respeito e obediência aos professores.

Durante as atividades passadas pelos professores, vários alunos apresentavam dificuldade nas disciplinas de português e matemática. Na disciplina de português a leitura e a escrita dos alunos ficavam a desejar, na disciplina de matemática era a subtração e a multiplicação. Era tanto aluno com dificuldades que

os professores não davam conta de dar uma assistência individualizada. Pude então perceber que os professores estavam de toda forma querendo transmitir o conhecimento para seus alunos e por muitas vezes isso não acontecia, devido à indisciplina de muitos alunos. Percebi que quando terminava as aulas os professores saíam das salas sobrecarregadas e talvez até frustrados por não terem uma aula tão produtiva.

6.4.3 Entrevistas

As entrevistas com roteiros foram realizadas com o diretor geral, com o diretor adjunto, professor, aluno.

Participantes	Data	Instrumento	Caracterização	Duração	Local
Diretor Geral	26/07/2018	Entrevista	Estrutura e funcionamentos da escola	30 min.	Escola
Diretor Adjunto	31/07/2018	Entrevista	A função e relação entre gestores	30 min.	Escola
Professora	06/08/2018	Entrevista	Relação entre professor e aluno	20 min.	Escola

O termo entrevista é construído a partir de duas palavras, entre e vista. Vista refere-se ao ato de ver, preocupar-se com algo. Entre mostra a relação de lugar e estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas.

Assim sendo, o termo refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas (Richardson, 2010, p.207 menciona que “é uma técnica importante que

permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre pessoas. É um modo de comunicação no qual determina a informação é transmitida de uma pessoa A para uma pessoa B.

6.5 ORGANIZAÇÕES E ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados dividiu-se em etapas, com a finalidade de identificar as categorias expressivas que respondem à pergunta de pesquisa colocada pelo estudo. A análise dos dados almeja identificar os elementos que constituem a organização do gestor e suas múltiplas funções no ambiente escolar.

A seguir serão apresentadas as etapas da coleta.

6.5.1 Comentários e Análise dos Dados

O gestor escolar:

Segundo o gestor, a escolar é gerenciamento de uma Instituição, deve conceber que o ambiente escolar é um Lócus privilegiado, não como instrumento reprodutor da sociedade, mas principalmente como um aparelhamento que desenvolve as potencialidades dos sujeitos que ali convive, pretendendo a transformação do meio social, até porque a escola é um organismo vivo, cheio de alegrias, de vida, que conta também com suas problemáticas.

Pois nela se encontram crianças, adolescentes, jovens e adultos, pessoas de idades, sexo, cores e raças diferentes, enfim diferentes seres humanos. E, para isso avance nos seus objetivos primordiais é necessário que exista uma boa gestão.

Portanto, é necessário que a escola brasileira seja impulsionada com ousadia, este é um grande desafio para os gestores educacionais. Ao constatar os dados contidos na pesquisa realizada, sob a ótica das práticas concretas, buscando relacionar a educação no País, fica explicitado o que é preciso para que a atuação dos gestores se fundamente sobre um padrão de qualidade.

A intenção principal do ensino brasileiro seria a concepção do homem com plena autoridade para prover meios buscando sua própria libertação, com inteligência, criticidade, que não se deixa manipular, podendo influenciar no estilo de vida e futuro do país.

Embora tenha ficado apenas na intenção, verificou-se que ao longo destes anos ocorreram mudanças no ambiente escolar, que acabou por não caracterizar ou programar de fato essas mudanças, permitindo que a escola forme homens e mulheres conscientes de seus direitos.

Aluno:

Processos estes, batizados pelo resgate do direito social à educação e à escola através da implementação da autonomia nesses espaços sociais e, ainda com desenvolvimentos de articulação com os projetos de gestão do MEC, e das Secretarias, como os projetos político-pedagógicos das escolas e com o amplo envolvimento da sociedade civil organizada.

É certo que desejamos mais cultura, esporte, intelectualidade, arte, moral, civismo, amor a nossa terra, respeito às diferenças, ética, autonomia, ordem e progresso, sucesso, humanismo, etc. e tudo que incida na evolução e realização dos nossos jovens munícipes. Buscando assim um diferencial nas escolas públicas de ensino. Visando sempre propostas de passaportes legítimos, isto é educação.

Professor:

Embora a educação brasileira esteja longe do ideal, há de se aplaudir de pé, os distintos profissionais comprometidos com a educação que faz de nós, enquanto profissionais da educação gratuita, pessoas felizes, por muitas vezes facilitando sonho ainda distante da maioria das escolas Brasileiras.

É importante deixar bem claro que desejamos escolas que tenha profissionais qualificados e comprometidos com a educação Brasileira. Tendo como foco o gestor com características de uma escola democrática, com tudo isso a escola só tem a ganhar com esse olhar diferenciado para as mudanças breve.

RELATO I - (Gestor)

Já faz um ano que estou atuando como gestor nessa escola e confesso que não foi fácil assumir essa responsabilidade aqui. Pois já sabia que a escola tinha um

alto índice de alunos que usavam drogas. Mas preferi ariscar e aceitei o convite por parte da secretaria de educação do município de Bayeux.

Assim que fui apresentado na escola como novo gestor, pude vê no semblante de muitos alunos a insatisfação em saber que a escola estaria sobre meus cuidados. Na primeira semana tive minha primeira reunião com os pais dos alunos, falei dos planos e projetos que gostaria de realizar na escola e também em parceria com a família. Achei a reunião muito produtiva e benéfica, sou do tipo de gestor que gosto de fazer essa parceria entre a escola e a comunidade.

Na segunda semana de atuação na escola, percebi que muitos alunos estavam comentando que o novo gestor é um pouco arrogante e autoritário. Confesso que relevei esses comentários, pois o meu maior objetivo era organizar a escola junto à equipe de profissionais que ali estão inseridos.

Continuei o meu trabalho em organizar a escola, finalizar o PPP da escola que passou por um processo de mudanças, organizar as datas comemorativas, realizar o desfile cívico da escola, preparar a gincana escolar que ocorre uma vez por ano, incentivar os alunos e professores a participar da feira de ciências que a escola oferece a comunidade local. Enfim, foi o que foi feito a princípio.

Durante esse tempo os alunos já estavam acostumados em vê o meu empenho e minha dedicação como gestor da escola. Depois de quase seis meses tive a notícia de que estaria saindo dessa escola para outra, e assim foi feito. Tive que sair a pedido da secretaria de educação, depois de dois dias tive a notícia de que os pais e alunos tiveram frente à secretaria de educação fazendo assim um ato de protesto devido a minha saída da escola.

A mobilização foi tão grande que muitos moradores teve a iniciativa de apoiar a causa feita pelos pais e alunos da escola. A secretaria de educação vendo tudo isso, me chamou e disse que eu estaria de volta à escola. Depois disso tudo tive a confecção de que o trabalho que ali elaborei estava beneficiando, não só os alunos, mas os pais e a toda comunidade daquele bairro.

RELATO II - (Professor)

Sou professor efetivo dessa escola por três anos, e tenho muito orgulho em fazer parte de uma equipe pedagógica onde temos a autonomia de desenvolver estratégias que favorece ao grupo e nossos alunos. Fico muito feliz em ter por perto

um gestor que tem a visão de valorização, cumprindo seu papel na escola de forma eficaz e participativa. Um dos melhores momentos na escola são justamente as reuniões pedagógicas, pois a equipe se une para traçar planos e desenvolver meios e possibilidades de fazer valer uma educação que permite potencializar o homem e seus valores. Sinto-me realizado em saber que a gestão age de forma democrática, valorizando um grupo em sua totalidade.

RELATO III - (Aluno)

Sou aluno do 3º ano no turno da tarde, e para mim essa escola tem me dado à oportunidade de crescer. Tenho professores fantásticos que faz da sala um instrumento de informações, transmitindo o conhecimento de forma eficiente envolvendo os alunos a fazer a diferença, trazendo mudanças, flexibilidade e também afetividade. Gosto de me envolver nas atividades que a escola tem oferecido aos estudantes. Atividades essas que tem funcionado de forma bem organizada, tipo: gincanas escolares, quadrilhas, passeios, amostra cultura e outras.

RELATO DA PESQUISADORA

O objetivo dessa pesquisa foi abranger meios e possibilidades quanto às responsabilidades e ações necessárias para o gestor atuar no contexto escolar. Finalizo dizendo que foi um prazer realizar essa pesquisa em uma das escolas de meu município. Fiquei realizada com as buscas e levantamentos que assim me foi confiado. Espero que através dessas experiências vividas nas escolas públicas, me torne uma profissional capaz de transformar vidas através de meus conhecimentos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pesquisadora dessa temática baseada nas escolas públicas do município de Bayeux, fico feliz pela realização do objetivo. Em presenciar nas esferas educacionais, gestores e professores comprometidos para uma educação de qualidade. Buscando assim promover para a escola e a comunidade o verdadeiro papel da escola ali inserida. Promovendo autonomia, responsabilidades, e acima de tudo o conhecimento. Formando Cidadãos que ultrapassem muros educacionais em busca de um verdadeiro universo democrático no nosso país.

Cabe ao Gestor promover o bom aproveitamento do tempo escolar tanto por parte dos educandos quanto dos educadores, incorporar no cotidiano da escola as práticas positivas, cuidar da conservação e uso adequado do espaço escolar, assegurar o êxito do alunado no processo ensino aprendizagem, e inseri-lo no mundo contemporâneo e globalizado, através da tecnologia da informação e do conhecimento de forma ética.

O gestor educacional é o principal responsável pela escola e, é necessário que seja articulador e capaz de integrar as diversas ações dos inúmeros setores de forma interdisciplinar para que todos interajam no processo de forma única e, em conjunto. O gestor precisa ter uma ótica humanística, pois está liderando seres humanos, e não robôs que fazem apenas o que é programado, determinado, portanto é necessário liderar pessoas em seu aspecto afetivo.

Neste sentido o gestor passa a ser desafiado, na responsabilidade que lhe confere no exercício de sua função, cabendo-lhe redimensionar o rumo da educação na escola em que atua e, visando a formação do cidadão, como indivíduo autêntico, crítico, capaz de atuar e modificar de forma positiva a sua realidade.

Ao gestor, que é peça fundamental para direcionar o processo educativo, cabe buscar novos caminhos, promover uma aprendizagem e formação de qualidade a todos os educandos. Nessa perspectiva, a articulação e a rediscussão de diferentes projetos e programas, direcionem a gestão educacional, devem ter por norte uma concepção ampla de gestão que considere a centralização dos projetos pedagógicos das escolas, bem como a implementação de processos de decisão nessas instâncias.

O objetivo deste trabalho foi a discussão do papel da gestão em suas múltiplas funções, na qualidade de educador. Onde se estudou teorias que embasam o conceito

do gestor educador, o qual tem a função de orientar e acompanhar o desenvolvimento pedagógico quanto administrativo da escola.

Embora a pesquisa tenha sinalizado que a gestão escolar, pode ser um paradigma desejável, os resultados mostraram que falta muito para que esse modelo teórico se aproxime das realidades educacionais.

Na inteireza das múltiplas ações de um gestor queremos ver a escola pública realizar funções adequadas e emancipadora, o que não podemos é roubar o tempo dos nossos educandos e nem perder tempo. Pois a escola existe para ensinar, se neste espaço não se consumir de fato esta ação ou este propósito, ela não precisa existir.

Portanto, dessa forma o gestor tem o papel fundamental no ambiente escolar, na verdade o gestor é o coração da escola. Podendo assim dar vida e regar vidas, fazendo de seus conhecimentos e experiências um lugar agradável e valorizado por muitos. Com tudo isso a escola só tem a ganhar e toda comunidade.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 dez. 1996. Seção 1, p. 27833-27841.
- FERREIRA, C. S. N. **Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana**: conceitos e possibilidades, 2009.
- FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**. Editora Paz e Terra, 1996.
- FRIGOTTO, G. **A produtividade da escola improdutiva**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- GADOTTI, M. **Escola Cidadã**: Questões da nossa época, São Paulo Ed. Cortez, 2003.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática – 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Ed. Positivo. Curitiba, 2009.
- _____. Gestão Escolar e Formação de Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.
- MORIN, E. C. **Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- PARO, V. H. Universidade de São Paulo, a educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.
- _____. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2000.
- RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2010
- VASCONCELLOS, M. N. M. B. **Gestão de Sistema Educacional**, 2009.
- VIEIRA, S. L. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. *In*. CEARÁ. SEDUC. **Novos Paradigmas de gestão escolar**. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005;

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Roteiro de entrevista com aluno

1- Identificação

Nome: _____

Idade: _____

Naturalidade: _____

Sexo: _____

2- Formação

Série: _____

Turno: _____

Escola: _____

3- Entrevista

Relate o que aconteceu de mais impactante durante sua atuação como aluno na escola?

Cite algo que em sua opinião precisa mudar para a melhoria da escola?

APÊNDICE 2 - Roteiro de Entrevista com a professora

1- Identificação:

Nome: _____

Idade: _____

Naturalidade: _____

2- Qual a sua formação acadêmica?

3- Local de trabalho?

4- Carga horária?

5- Série que trabalha como professor?

6- Qual a sua relação entre professor e gestor?

7- Qual maior dificuldade que enfrenta como professor em seu ambiente de trabalho?

APÊNDICE 3- Roteiro de entrevista com o gestor geral

1- Identificação:

Nome: _____

Idade: _____

Naturalidade: _____

2- Qual a sua formação acadêmica?

3- Local de trabalho?

4- Carga horária?

5- Qual o principal papel de um gestor escolar?

6- Quanto tempo você atua como Gestor escolar?

7- -Quanto tempo você atua na área da Educação?

Qual o seu nível de formação na área de gestão?

8- Qual o seu maior conflito em seu ambiente de trabalho?

9- Qual foi sua melhor experiência como gestor nesses últimos dias?

APÊNDICE 4- Roteiro de Entrevista com gestor adjunto

1- Identificação:

Nome: _____

Idade: _____

Naturalidade: _____

2- Qual a sua formação acadêmica?

3- Local de trabalho?

4- Carga horária?

5- Qual a tendência pedagógica proposta no PPP?

6- Como o Projeto Político Pedagógico (PPP) de sua escola foi elaborado?

7- Com que frequência a administração Financeira e de Pessoal é gerenciada de forma compartilhada?

8- Com que frequência o rendimento e frequência dos alunos são comunicados aos pais?

9- Com que frequência ocorre a integração entre a escola e a comunidade?

Qual dos pilares da educação, a escola mais se preocupa ou objetiva desenvolver em sua escola?
